

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2007/2008



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR NA FORÇA AÉREA – “CAF (COMMON ASSESSEMENT FRAMEWORK)”

JOAQUIM PEDREIRA
CAP/TPAA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR
NA FORÇA AÉREA – “CAF (COMMON ASSESSEMENT
FRAMEWORK)”**

CAP/TPAA Joaquim Pedreira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Lisboa 2008



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Índice

	Pág.
Introdução	1
1. Caracterização do modelo CAF	3
a. Relação Qualidade Total e a CAF	3
b. Origem e estrutura da CAF	6
c. Critérios utilizados na CAF	7
d. Critérios dos Meios	8
(1) Liderança	8
(2) Planeamento e estratégia	8
(3) Gestão das Pessoas	8
(4) Parcerias e Recursos	9
(5) Gestão dos Processos e da Mudança	9
e. Critérios dos Resultados	9
(6) Resultados orientados para os cidadãos/clientes	9
(7) Resultados relativos às pessoas	9
(8) Impacto na sociedade.....	9
(9) Resultados do desempenho	10
2. Metodologia para aplicação da CAF	10
a. Decisão e comunicação de auto-avaliação	10
b. Nomeação do coordenador do projecto e planeamento da Auto-avaliação.....	10
c. Constituição do grupo de Auto-avaliação.....	11
d. Formação dos membros do grupo de Auto-avaliação	11
e. Realização da Auto-avaliação.....	11
3. Modelo de Avaliação actual na Força Aérea Portuguesa	12
a. Casos de sucesso da implementação da CAF na Administração Pública.....	14
4. Metodologia utilizada para aplicação do modelo à AFA.	15
5. Análise do modelo aplicado à Academia da FAP	17
Conclusões	22
Bibliografia	27
Anexo A – Modelo de Avaliação CAF.....	A-1
Anexo B – Critérios da CAF.....	B-1 a B-2



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Anexo C – Questionário Direcção/Chefia.....	C-1 a C-8
Anexo D – Questionário Colaboradores.....	D-1 a D-3
Anexo E – Questionário de resultados relativo às pessoas.....	E-1 a E-3
Anexo F – Quadro resumo de melhorias.....	F-1
Anexo G – Tratamento de dados questionário Liderança.....	G-1
Anexo H – Tratamento de dados questionário Planeamento e Estratégia.....	H-1
Anexo I – Tratamento de dados questionário Gestão das Pessoas.....	I-1
Anexo J – Tratamento de dados questionário Resultados relativos às Pessoas.....	J-1
Anexo L – Entrevistas.....	L-1 a L-2

Índice de figuras

Figura 1 – Ciclo PDCA baseado no ciclo de Deming.....	4
Figura 2 – O tripé da Qualidade Total.....	5
Figura 3 – Organograma da Academia da Força Aérea.....	15
Figura 4 – A importância do Planeamento e Estratégia.....	19



Agradecimentos

À minha mãe.

À minha mulher, pelo apoio e pela ajuda prestada durante a minha ausência, na educação e no apoio diário às nossas filhas. Às minhas filhas Inês, Ana e Margarida, pelo tempo em que estive “ausente”.

Ao Maj Infante pela ajuda e disponibilidade para me mostrar o caminho a seguir, e pela revisão do trabalho.

Ao Maj Nogueira por a sua orientação e pelas críticas sem as quais este não seria tão claro e coerente.



Resumo

Este trabalho de investigação pretende dar a conhecer um modelo de auto-avaliação da organização – CAF (Common Assessment Framework).

Modelo de gestão inovador que foi criado para responder às novas modalidades e características de administração dos organismos públicos. Promove e possibilita avaliação do desempenho organizacional no seu todo. Constituindo-se, assim como um precioso instrumento de gestão de topo, para que, no âmbito da missão, os objectivos preconizados sejam atingidos.

Da investigação resultou o conhecimento da aplicação deste modelo de análise, com sucesso em várias organizações, que operado de forma contínua e sistemática, permite a qualquer momento realizar auto avaliações e introduzir correcções no desempenho.

Nesta perspectiva, o presente trabalho equaciona a sua aplicação na AFA, concluindo que a implementação deste modelo proporcionaria ganhos de eficiência na gestão contribuindo, de forma inequívoca, para a excelência do desempenho que se deseja para a organização.

O trabalho foi estruturado em 5 capítulos, com os quais se pretendeu caracterizar o modelo CAF, explicar a sua metodologia de aplicação, identificar o sistema de avaliação actualmente em vigor na FAP, projectar na AFA o modelo, e respectivas condicionantes, e por fim analisar os resultados obtidos em função dos questionários realizados.

O estudo seguiu o método preconizado por Raymond Quivy para investigação em Ciências Sociais. O desenvolvimento do trabalho foi enquadrado por uma pergunta de partida, elaborada a partir de uma problemática identificada. A resposta a esta questão central é construída através da formulação de hipóteses e a construção de um modelo conceptual, testados através da observação dos resultados obtidos.



Abstract

The purpose of this research is to expose a model of self-assessment of the organization – CAF (Common Assessment Framework).

This is an innovative management model which was created as an answer to the new modalities and characteristics of administration of public organisms. It fosters and enables the assessment of the organizational performance as a whole, thus becoming an invaluable tool of top management so that, in the context of the mission, the designated goals are achieved.

From this research emerged the familiarization with the successful application of this assessment model in several organizations which, if applied in a continuous and systematic way allows them to conduct self-assessments and make corrections to their performance at any time.

In this sense, this study considers its application in the AFA, concluding that the implementation of this model would enable the improvement of management efficiency and, therefore, contribute for the performance excellence that is wished for the organization.

This research was structured in five chapters, which are meant to characterize the CAF model, explain its application methodology, identify the assessment system currently in use in the PRTAF, apply the model and its restrictions in the AFA and, finally, analyze the results obtained according to the survey which was conducted.

This study followed Raymond Quivy’s social science research method. It was developed in the context of a research question drawn from a problem which was identified. This research question is answered through the formulation of hypotheses and the development of a conceptual model, tested through the observation of the results obtained.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Palavras-chave

Common Assessment Framework (CAF),
Serviço Público,
Qualidade,
Avaliação da qualidade,
Criação de Valor.



Lista de abreviaturas

AFA	Academia da Força Aérea.
AP	Administração Pública.
CAF	Common Assessment Framework.
CEMFA	Chefe do Estado Maior da Força Aérea.
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
DGAEP	Direcção-geral da administração e do emprego público.
ECA	Estrutura Comum de Avaliação.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
FAP	Força Aérea Portuguesa.
IESM	Instituto Estudos Superiores Militares
IGFA	Inspecção Geral da Força Aérea.
IPSG	Innovative Public Service Group.
MGEN	Major General.
PDCA	Plan-Do-Check-Act.
PRTAF	Portuguese Air Force
RFA	Regulamento da Força Aérea.
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.
SIAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea.
TQM	Total Quality Management.
UE	União Europeia.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Introdução

“Não há tempo para fazer bem, mas há sempre tempo para fazer de novo”

Lei de Murphy

Em Portugal, a aplicação da CAF (Common Assessment Framework) integra-se na Reforma da Administração Pública, designadamente através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP), criado pela Lei nº. 10/2004, de 22 de Março e Decreto Regulamentar nº. 19-A/2004 de 14 de Maio. Esta legislação, para além da avaliação das pessoas (funcionários), prevê a avaliação dos serviços e organismos públicos utilizando, entre outros, a Auto-avaliação.

A implementação da CAF implica que um grupo de pessoas de uma organização (de constituição multidisciplinar) proceda a uma avaliação crítica do seu organismo, orientada para dois tipos de critérios, os dos Meios e os dos Resultados.

No âmbito da Reforma da Administração Pública e no cumprimento da Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, que refere “assegurar a articulação com a revisão do sistema de avaliação de desempenho e a concepção do sistema de avaliação dos serviços”, a avaliação das organizações (auto-avaliação) constitui um objectivo a alcançar. Ela pode ser realizada de diversas formas, no entanto, o modelo que se pretende aqui analisar é o Common Assessement Framework (CAF).

O tema “Implementação de um Modelo de Criação de valor na Força Aérea – CAF (Common Assessment Framework)” enquadra-se na oportunidade de utilizar uma nova ferramenta de gestão, com vista a apurar a possibilidade de melhorias em termos organizacionais.

Assim, o autor considera pertinente, através do estudo deste modelo, avaliar de que forma o mesmo pode ser importado para uma organização como a Força Aérea Portuguesa (FAP), considerando em paralelo os objectivos do Governo para a modernização da Administração Pública, no sentido da obtenção da excelência ao nível do desempenho e dos serviços prestados.

Em função da própria complexidade da organização, restringiu-se o estudo da globalidade para o particular.

A Unidade da Força Aérea que servirá como objecto de estudo neste trabalho de investigação será a Academia da Força Aérea.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

O autor, nesta investigação, propõe-se realizar alguns questionários e entrevistas de modo a obter resultados de uma avaliação organizacional com a ferramenta CAF, destinados a retirar conclusões que respondam a pergunta de partida.

Este trabalho de investigação pretende identificar um modelo de auto-avaliação que forneça um diagnóstico sobre o estado actual da organização de modo a elaborar um plano de melhoria.

Através de questionários de avaliação pretende-se posicionar a organização em relação aos critérios da CAF, para identificar os pontos fortes e os pontos fracos (visualizar oportunidades de melhoria), bem como estimular a discussão que envolve a auto-avaliação.

Deste modo são propostos os seguintes objectivos específicos para a formulação deste trabalho:

- Definir o que se entende por qualidade;
- Definir o que se entende por Auto-avaliação;
- Caracterizar o modelo CAF;
- Avaliar o modelo na Unidade em estudo;
- Contribuir com recomendações para a utilização do modelo CAF.

Para atingir estes pressupostos partimos da seguinte pergunta de partida:

- Será que a estrutura comum de avaliação (CAF), enquanto ferramenta de gestão, contém virtudes adaptáveis à FAP conducentes à melhoria da qualidade e à excelência Organizacional?

Desta pergunta decorreram outras duas, concretamente:

- Existe alguma acção a nível superior para a análise qualitativa da organização?
- Qual a importância deste modelo de gestão para a organização?

Assim, e no prosseguimento da análise do modelo de gestão e a pesquisa dos pontos fortes e fracos dos vários sectores da Unidade-AFA em estudo, formularam-se duas hipóteses:

- **H1** – Uma auto-avaliação efectuada à AFA, é possível e incorpora possibilidades de melhoria.
- **H2** - O modelo CAF de auto-avaliação melhora os processos de Gestão, na FAP.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

O objecto de estudo deste trabalho de investigação assenta fundamentalmente, nos seguintes conceitos:

Análise SWOT - análise dos pontos fortes (Strenghts), dos pontos fracos (Weakness), das vantagens ou oportunidades (Opportunities), e das ameaças ou dificuldades potenciais (Threats) de uma organização;

Auto-avaliação – através de um modelo a organização faz o diagnóstico do seu desempenho;

Boas Práticas - métodos que conduzem a organização a resultados excepcionais;

CAF - ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da qualidade nas organizações públicas;

Cidadão/cliente - expressão para designar a relação entre Administração Pública e seus utilizadores e a relação entre cidadãos e contribuintes no interesse dos resultados da Administração;

Criação de Valor – não traduz apenas um retorno para o “accionista”, é uma noção mais abrangente e inclui o retorno à sociedade;

Excelência da Qualidade – práticas de gestão da organização com base nos conceitos fundamentais da Gestão de Qualidade Total;

Processos de Gestão – conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos e, deste modo acrescentam valor;

TQM (Total Quality Management/Gestão da Qualidade Total) – é uma filosofia de gestão focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através de ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os colaboradores;

Valor – Este conceito refere-se aos valores monetários, de bem-estar, culturais e morais, os valores morais tendem a ser universais, enquanto os valores culturais podem mudar entre as organizações e os países.

1. Caracterização do modelo CAF

a. Relação Qualidade Total e a CAF



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Nos finais do séc. XX a Qualidade, e em particular a Qualidade na Gestão, tem tido uma atenção crescente por parte das organizações.

Esta começou por ser uma referência nas organizações industriais que necessitavam de melhorar continuamente os seus procedimentos de modo a atingir níveis elevados de qualidade no funcionamento, e nos produtos produzidos, para ir de encontro às expectativas dos clientes.

Começou-se por adoptar os métodos de Gestão de Qualidade Total (TQM), como ferramenta para atingir os níveis desejados.

Este conceito de Qualidade Total funciona com base em diversos conceitos sendo o mais conhecido o ciclo de Deming¹.

Este ciclo, também conhecido pelo ciclo PDCA, é constituído por quatro passos circulares que se repetem indefinidamente iniciando-se assim o processo de melhoria contínua (Vasco, 2005:39):

- Planear (Plan) – estabelece os objectivos e os processos necessários para executar o produto, tendo em conta os requisitos e as expectativas do cliente, bem como as políticas em vigor na organização.
- Executar (Do) – consiste na execução do produto através da implementação dos processos de acordo com o plano.
- Verificar (Check) – avaliar se os processos e o produto foram executados de acordo com o plano.
- Agir (Act) – tendo em conta os resultados da avaliação, tomar as medidas necessárias de modo a que a melhoria contínua do processo seja um facto.

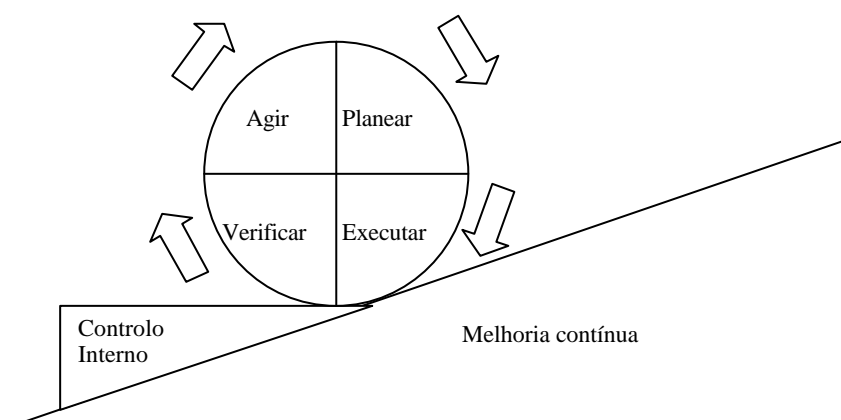


Figura 1 – Ciclo PDCA baseado no Ciclo de Deming (Carapeto, Fonseca, 2005:355)

¹ William Edwards Deming –Professor Universitário dos EUA reconhecido pela melhoria dos processos produtivos durante a Segunda Grande Guerra.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Segundo Goetsh (Goetsh 2003) a Qualidade Total pode ser definida como “*uma abordagem à maneira de fazer negócios que tenta maximizar a competitividade de uma organização através da melhoria contínua dos seus produtos, serviços, pessoas, processos e envolvências.*” Este autor apresenta-nos uma visão da Qualidade Total, baseada no conceito do “Tripé da Qualidade Total” (Vasco, 2005:39,40).

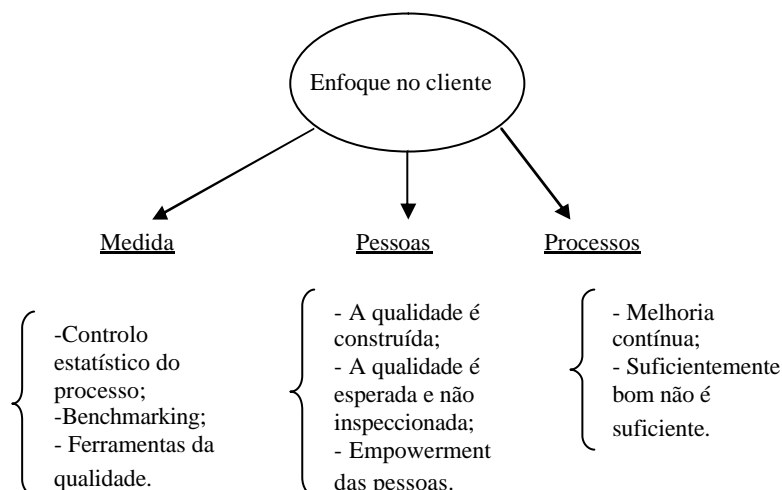


Figura2 – O tripé da Qualidade Total (adaptado de (Goetsh 2003))

A TQM, para além de um conceito, que pretende envolver todos os elementos de uma organização, auxilia essa mesma organização na procura da melhoria contínua de modo a atingir a satisfação plena dos clientes.

Podemos dizer que a TQM assenta numa filosofia de gestão, que envolve os colaboradores no modo como realizam a tarefa, procurando melhorar continuamente os processos de gestão adicionando ou criando valor para a organização e para o cliente.

A CAF surgiu da necessidade de adaptar um modelo de gestão aos organismos públicos, sendo baseada numa estrutura de auto-avaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão de Qualidade Total (TQM), concebida tendo em conta as suas especificidades.

Quer o TQM quer a CAF têm uma filosofia comum, a melhoria contínua, mas existem aspectos que as diferenciam. Enquanto a TQM dá realce aos processos físicos, a CAF realça mais os processos relacionados com os recursos humanos.

Apesar de visarem a melhoria da qualidade nas organizações, onde são implementadas, a TQM e a CAF valorizam aspectos diferentes.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

A TQM foca a sua análise nos processos de gestão individuais, analisando e tentando melhorar cada processo e melhorar a tarefa. A CAF, por sua vez, visa a organização como um todo.

De acordo com as linhas orientadoras da Reforma da Administração Pública (Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003, de 30JUL), face à necessidade de promover uma cultura de avaliação e responsabilidade do Estado, com vista a distinguir o mérito e a excelência, desenvolveram-se ferramentas de gestão para Avaliação de Desempenho (SIADAP) e a Auto-avaliação da Organização (CAF).

A CAF com a sua filosofia de envolvimento de toda a organização, permite que as necessárias alterações a realizar no final da avaliação, não sejam objecto de resistência ao processo de mudança.

Esta resistência à mudança tem tendência a diminuir, uma vez que os colaboradores são envolvidos na AA.

b. Origem e estrutura da CAF

A CAF foi desenvolvida, na União Europeia como uma ferramenta de auto-avaliação pelos Directores-Gerais nacionais em conjunto com Innovative Public Services Group (IPSG) com vista a organizar a cooperação entre os 16 membros, levados a cabo pelo CAF Working Group, durante a presidência Austríaca em 1998.

A versão final da CAF foi apresentada em Maio de 2000, durante a 1ª Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia (UE) - “Partilhar as melhores práticas”, em Lisboa.

A matriz estrutural foi construída em 1998 a partir de um trabalho analítico da European Foundation for Quality Management (EFQM).

Esta ferramenta de gestão tem sido continuamente aperfeiçoada, de modo a evitar redundâncias e sobreposições, e é uniforme para todos os Estados membros, tendo vindo a reduzir-se o número de critérios e sub-critérios utilizados que passaram de 43 para os actuais 27.

Concebeu-se assim um modelo de auto-avaliação que representa as características importantes de uma organização pública.

O seu objectivo primordial consiste no desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica e de serviço público orientado para o cidadão bem como no



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

desenvolvimento de benchmarking². Desenvolve-se dentro da organização através de um grupo de pessoas e com base nos critérios dos meios e dos resultados (anexo A), tendo sempre presente as ideias de eficácia³ e eficiência⁴.

A CAF tem quatro objectivos principais (Oliveira, 2005:15):

- Apreender as características essenciais das organizações públicas;
- Servir como instrumento de melhoria do desempenho dos serviços e organismos da Administração Pública (AP);
- Servir de “ponte” entre os vários modelos utilizados na Gestão de Qualidade pelas Administrações Públicas da UE;
- Facilitar a utilização do benchmarking entre organizações públicas.

Estes objectivos vão permitir aferir os pontos fortes e os pontos fracos.

Permite ainda “... *aumentar a mobilização interna da organização, criar apoios para a mudança e encorajar o desenvolvimento de uma cultura de excelência que conduz a um ciclo de melhoria contínua...*” (Carapeto,Fonseca 2005:62), revelando a percepção dos funcionários em relação à sua organização.

A melhoria de gestão, o conhecimento real da organização, a partilha de informação e o aumento da sensibilização para as questões de qualidade são algumas das vantagens da utilização da CAF.

Assim a utilização da CAF concorre para uma análise da organização relativamente ao investimento nas pessoas, planeamento e estratégia, e que a utilização racional dos recursos atinja um desempenho excelente.

No final do processo de AA pretende-se que esta produza sugestões de melhorias nos processos identificados como mais fracos.

c. Critérios utilizados na CAF⁵

A CAF é um modelo de análise que assenta numa estrutura de nove critérios, os primeiros cinco correspondem aos meios, e os quatros últimos aos resultados. Cada um

² Benchmarking – consiste em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.

³ Eficácia – relação entre o objectivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado.

⁴ Eficiência – relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito.

⁵ Os critérios aqui descritos foram retirados do manual - **Estrutura Comum de Avaliação** -. Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação **CAF 2006** - DGAEP- Março 2007.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

dos critérios inclui um conjunto de sub-critérios relativamente aos quais se constroem indicadores que os possam caracterizar.

São a Liderança, o Planeamento e Estratégia, a Gestão das Pessoas, Parcerias e Recursos e Gestão dos Processos e da Mudança. Estes critérios referem-se ao modo como a organização desenvolve as suas actividades, sendo por sua vez, divididos em sub-critérios (anexo B).

d. Critérios dos Meios

(1) Liderança

Os líderes numa organização são aqueles que dão uma orientação à organização, desenvolvendo a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização.

“No serviço público os “gestores” trabalham com determinados recursos para atingir objectivos e metas, o que, por vezes, requer um equilíbrio relativamente às necessidades dos cidadãos, políticos e outras partes interessadas no processo”.

(2) Planeamento e estratégia

A forma como a organização combina eficazmente as suas actividades determina o seu desempenho global. Este critério faz parte do ciclo PDCA, sendo de extrema importância o feedback de um processo de análise interno para o planeamento da melhoria do desempenho organizacional.

“ O planeamento e estratégia assenta na ideia de que a missão da organização pode ser alcançada da melhor forma através de uma avaliação compreensiva e sistemática do ambiente externo da organização e dos recursos que esta possui” (Carapeto, Fonseca, 2005:162).

(3) Gestão das Pessoas

Numa organização o seu activo mais importante são as pessoas. A forma de interacção entre elas é que influencia o sucesso da mesma.

Este critério pretende verificar se os objectivos estratégicos da organização estão alinhados com os recursos humanos que possui.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

É importante numa organização dar espaço ao diálogo, à criatividade, à inovação e às sugestões para a melhoria.

(4) Parcerias e Recursos

A organização deve assegurar a partilha de informação e conhecimentos importantes com os seus parceiros e com outras partes interessadas em função das suas necessidades. Servindo para analisar o modo como a organização desenvolve as parcerias e como gere os recursos.

(5) Gestão dos Processos e da Mudança

“A forma como a organização identifica, gere, melhora e desenvolve os processos de modo a implementar o planeamento e a estratégia.

Somente os processos mais importantes, os processos-chave da organização, são objecto de avaliação através da CAF”.

A solução para a identificação, avaliação e melhoria dos processos está em saber como estes contribuem efectivamente para o cumprimento da missão da organização.

e. Critérios dos Resultados

São resultados orientados para os cidadãos/clientes, relativos às pessoas, impacto na sociedade e desempenho.

Estes critérios medem os resultados que estão a ser alcançados pela organização.

(6) Resultados orientados para os cidadãos/clientes

“É importante para todos os tipos de organizações do sector público medir directamente a satisfação dos cidadãos/clientes acerca da imagem global que têm da organização”.

(7) Resultados relativos às pessoas

Este critério mede os resultados que a organização atinge relativamente à competência, motivação, satisfação e desempenho das pessoas.

(8) Impacto na sociedade

Mede os impactos intencionais, ou não, na sociedade. Como por exemplo os efeitos globais das políticas da organização.

“As medições abrangem medidas qualitativas de percepção e indicadores quantitativos”.



(9) Resultados do desempenho

“Os resultados que a organização atinge relativamente ao planeado no que respeita à realização dos objectivos e satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas externas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos)”.

2. Metodologia para aplicação da CAF

A aplicação da CAF para surtir o efeito desejado deverá ter em conta as pessoas que se escolhem, o envolvimento da gestão de topo bem como as chefias intermédias.

“O ponto de partida para uma auto-avaliação começa com a vontade da gestão de topo apoiar o processo e participar activamente no mesmo” (Carapeto, Fonseca, 2005:64).

O ciclo determinado pelo processo de auto-avaliação, num ou em mais departamentos, termina com a recolha dos resultados finais que irão ser discutidos a um nível superior.

O processo, no seu ciclo completo, percorre cinco fases que a seguir se discriminam:

a. Decisão e comunicação de auto-avaliação

Inicia-se o processo com o envolvimento da gestão de topo, com vista a estimular a discussão, comunicando os objectivos dessa avaliação e afinando os procedimentos para a condução do mesmo.

b. Nomeação do coordenador do projecto e planeamento da Auto-avaliação

O coordenador é o responsável pela gestão das tarefas, logística necessária e pelo planeamento do exercício.

Este planeamento traduz-se na definição dos métodos que são utilizados para o desenvolvimento das actividades.



c. Constituição do grupo de Auto-avaliação

Constitui-se um grupo ad-hoc, que conduzirá o processo de auto-avaliação, e que deverá ser representativo da organização em estudo.

O objectivo é constituir um grupo tão pequeno e eficiente quanto possível mas que, em simultâneo, permita uma perspectiva global da organização.

Da prática existente nas organizações públicas que já implementaram a CAF, verificou-se que as equipas devem ser constituídas entre 5 e 20 elementos, contudo, e para que o trabalho se realize de um modo mais informal, o número não deverá ultrapassar os 10 elementos. Preferencialmente deve ser um número ímpar por uma questão de desempate nas diversas reuniões que decorrem durante o processo, de modo a atingir um consenso e prosseguir o processo.

Na selecção dos “avaliadores” deve-se ter em atenção o seguinte:

- Acesso fácil à gestão de topo;
- Trânsito livre pela organização;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Credibilidade junto dos elementos da organização;
- Bom conhecimento da organização;
- Fluência verbal e escrita;
- Bom relacionamento interpessoal.

d. Formação dos membros do grupo de Auto-avaliação

O sucesso da ferramenta de gestão CAF depende, em grande medida, da construção das grelhas de indicadores e da sua compreensão por parte dos membros do grupo.

e. Realização da Auto-avaliação

A auto-avaliação conjuga elementos objectivos (abordagem baseada em factos) com elementos subjectivos (conhecimento e experiência individual). Por isso o seu sucesso depende da forma como o grupo consegue conciliar estes dois aspectos (Engel: 2003).



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

A execução das tarefas começa com o levantamento dos indicadores para análise de cada critério e com a atribuição de pontuação aos aspectos analisados.

Existem três formas de realizar a AA:

Na primeira cada membro do grupo, com base na sua experiência e dos factos recolhidos, faz uma avaliação, que posteriormente será realizada em grupo.

A segunda funciona com base no grupo criado que analisa em conjunto todos os critérios e sub-critérios recolhidos.

Na terceira modalidade são distribuídas tarefas pelos vários membros do grupo (metodologia Speyer), (Carapeto, Fonseca, 2005: 67,68).

Ao terminar o ciclo de AA são dados a conhecer à liderança os resultados obtidos, habilitando esta a modificar os processos onde foram identificados os pontos mais fracos, através da elaboração de um relatório realizado pelo grupo de trabalho, sendo as suas conclusões tiradas pela gestão de topo preferencialmente em conjunto com o grupo de AA aproveitando assim a oportunidade para iniciar o planeamento do processo de melhoria de gestão.

O plano decorrente da auto-avaliação deve ser integrado no planeamento estratégico da organização e tornar-se parte da gestão global da organização.

O plano de melhorias é um dos principais objectivos da AA com a CAF. Neste plano devem ser elencadas, por prioridade as acções de melhoria.

Com este plano as organizações podem utilizar o ciclo PDCA para gerirem de um modo efectivo todas as acções de melhoria.

Como objectivo final pretende-se não só melhorar os procedimentos, mas também transmitir para o exterior uma eficiência e uma excelência importantes para o cidadão/cliente.

3. Modelo de Avaliação actual na Força Aérea Portuguesa

No ambiente organizacional da Força Aérea Portuguesa existem vários tipos de avaliação designadamente, avaliação formativa, avaliação de qualidade e avaliação de desempenho.

A avaliação formativa é efectuada ao nível das Unidades de formação (Instituto Estudos Superiores Militares (IESM), Academia da Força Aérea (AFA), Centro de



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA)), aos formandos dos cursos aí ministrados. A avaliação de qualidade é realizada em alguns sectores como a manutenção de aeronaves. A avaliação de desempenho do pessoal militar e civil é realizada com base na respectiva legislação, (SIAMMFA e SIADAP).

O órgão responsável pelo controlo na FAP é a Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA). A sua missão está estipulada no RFA 303-3- Organização e Normas de Funcionamento da IGFA que diz no parágrafo “a IGFA é *nos termos do nº 1 do Artº. 16º do DL 51/93, o órgão de apoio do CEMFA para o exercício da função controlo....*”.

Esta avaliação de natureza sectorial e transversal a todas as Unidades, é executada ao nível dos procedimentos efectuados, para verificação da sua concordância com o que está estipulado em Lei e regulamento, permitindo aquilatar as limitações no cumprimento da missão, bem como a promoção e correcção dos factores restritivos.

Em termos de AA da organização como um todo ainda não foram desenvolvidas acções na FAP para implementar um tipo de ferramenta de gestão tendente a minorar esta restrição.

A Directiva 01/08 do CEMFA ao estabelecer linhas orientadoras para a elaboração do Plano de Actividades Anual da Força Aérea, identifica como 1º objectivo, “*administrar os recursos humanos, materiais e financeiros com eficiência a fim de alcançar elevados níveis de desempenho*”.

De igual modo, e segundo o Director da Direcção de Pessoal (DP), “*todo o tipo de avaliação, auditoria ou controlo, são benéficos. Permitem detectar eventuais desvios aos objectivos traçados superiormente, bem como aferir quanto às práticas seguidas*⁶”.

Da conjugação entre a Directiva 01/08 do CEMFA e a afirmação do Director da DP pode extrair-se que para o cabal cumprimento da missão, em função da escassez de recursos humanos e financeiros e tendo em consideração a necessidade da prossecução de uma conformidade entre objectivos e resultados, os propósitos enunciados revelam-se estruturantes pelo que se torna fundamental gerir com maior eficiência e eficácia.

Auspicia-se que a utilização da CAF, orientada não só para a CAF como também para a globalidade dos serviços públicos, constitua uma preciosa ferramenta para indiciar as vertentes a melhorar, e sustentar os processos já em vigor na perspectiva do valor criado.

⁶ Tópico da entrevista ao MGEN PILAV Américo Vilarinho Alves.



a. Casos de sucesso da implementação da CAF na Administração Pública

No âmbito da organização administrativa pública portuguesa têm sido nas autarquias locais, enquanto organismos mais emblemáticos da administração autónoma, que a implementação da CAF se tem constituído como um dos factores chave de sucesso.

A Câmara Municipal do Porto foi uma das primeiras a proceder a uma AA através da CAF. Do relatório elaborado em Junho de 2005 respeitante ao projecto “CMP ao Espelho” consta “...os resultados mais significativos evidenciam que apesar de estar implementado um vasto conjunto de boas práticas, estas não são alvo de avaliação regular sistemática, pelo que impossibilita a sua permanente monitorização com vista à introdução de melhorias. A avaliação, é actualmente, a chave do sucesso das organizações...”.

A Câmara Municipal do Porto, Câmara Municipal de Cantanhede, o Instituto da Segurança Social, e Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social fizeram parte de uma publicação, que pretende criar uma rede de utilizadores do sistema a nível europeu, elaborada durante a presidência Austríaca da União Europeia em 2006, e em que eram referidos como “*casos de aplicação da CAF que atingiram resultados notáveis em diversos países europeus*”.

“Na verdade a CAF vê a sua utilização progredir no plano Europeu e existe um desejo crescente de obter mais informações detalhadas respeitantes à sua utilização e aos resultados obtidos. Através de estudos realizados e das publicações feitas, é possível concluir que a CAF funciona, conduzindo a melhorias tangíveis nas organizações” (Oliveira, 2006:46).

Nos organismos em que foi introduzida verificou-se que é um projecto inovador, que fomenta o trabalho em equipa e a aquisição de novos saberes, proporcionando um conhecimento global de toda a organização, variáveis que devidamente congregadas se assumem como factores de motivação acrescida para os colaboradores. No entanto também são referidos aspectos negativos, como a dificuldade de aplicação de questionários, de formação inicial relativamente à CAF e de conciliação de tarefas diárias com o projecto.



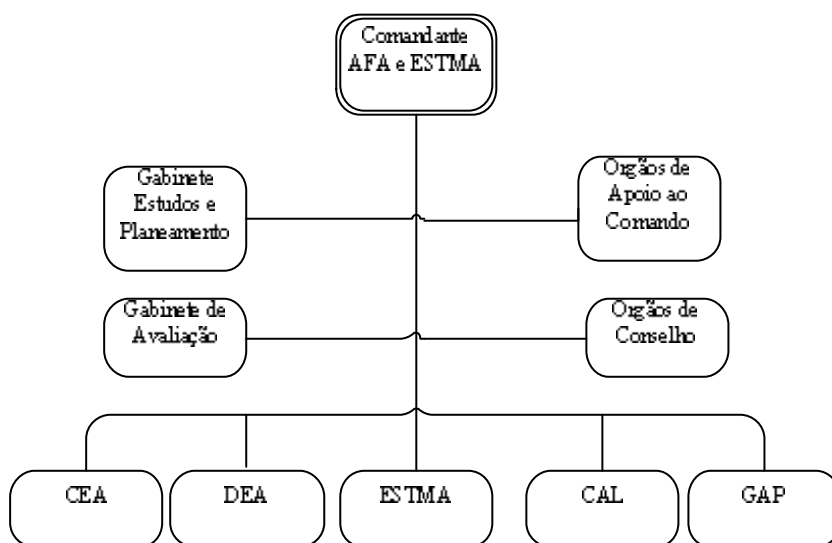
4. Metodologia utilizada para aplicação do modelo à AFA.

Com o intuito de verificar a H1 (hipótese 1), o autor desenvolveu alguns questionários (anexo C a E), na AFA, unidade onde delimitamos o estudo, com a finalidade de fazer uma avaliação.

Através destes questionários⁷, que se inserem num contexto de verificação da CAF enquanto ferramenta válida para a FAP, pretende-se fazer uma avaliação de alguns critérios que se julga serem os mais relevantes para uma primeira aproximação a uma AA a realizar na AFA.

A esta opção subjaz que o autor julga ser possível construir um modelo de questionário adaptado à especificidade da organização militar, que no entanto, não desvirtua a sua esquemática inicial já que equaciona os seus pressupostos fundamentais.

Os questionários foram distribuídos dentro da estrutura da AFA, sendo 5 de Direcção e Chefia e os restantes 30 questionários realizados aos colaboradores, divididos em 15 questionários de colaboradores e 15 de satisfação dos colaboradores.





Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Uma vez que se optou por estes critérios, importa esclarecer a não inclusão dos restantes que compõem o modelo CAF, neste estudo.

Não foram objecto de análise os critérios dos meios relativos a parcerias e recursos, e gestão de processos, e nos critérios dos resultados, os relativos aos resultados orientados para os cidadãos/clientes, o impacto na sociedade e o resultado do desempenho.

A utilização dos nove critérios tornaria mais difícil a obtenção de respostas em tempo útil por obrigar a aumentar o leque de colaboradores e exigir uma maior sensibilização para uma avaliação nova desconhecida ainda por muitos.

Julga-se no entanto que os critérios utilizados foram relevantes para uma primeira abordagem ao modelo e por focarem critérios essenciais para uma organização.

O enfoque deu-se mais aos critérios dos meios por serem estes que fornecem indicadores de como a organização, faz e realiza as suas actividades para atingir os objectivos da missão.

O critério “parcerias e recursos”, indicador importante para a organização, para além de outros como os recursos financeiros, tecnologia e infra-estruturas disponíveis. As organizações modernas face à complexidade global dos nossos dias e numa perspectiva de rentabilização de saberes e de custos recorrem a diversas parcerias e recursos. No caso da AFA é uma situação que também se verifica destacando a parceria com o Instituto Superior Técnico entre outras, com projectos comuns de desenvolvimento.

Para analisarmos este critério entendeu-se que seria necessário envolver todas as partes em causa que seria complexo e demorado para obter resultados.

O “impacto na sociedade”, embora seja do conhecimento geral que a organização militar encontrando-se inserida num meio populacional, contribui para o seu desenvolvimento económico e social, possui características próprias que não lhe conferem o carácter de prestador de serviço. Por outro lado os “serviços prestados” pela AFA são direccionados para a FAP formando os seus Oficiais. Neste caso seria necessário avaliar de que forma a FAP avalia o desempenho da AFA, não sendo usual a elaboração de questionários, nem recolha de opiniões/sugestões, pelo que não inserimos este critério no estudo deste modelo de gestão na AFA.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Os resultados do “desempenho-chave”, que quantifica o que a organização atinge na realização dos objectivos e satisfação das expectativas das partes interessadas quer externas, quer internas, a sua verificação depende dos meios, planeamento e estratégia, parcerias e recursos, e processos, indicadores que neste estudo não foram avaliados com a excepção do planeamento e estratégia, por conseguinte não se elaborou nenhuma avaliação para este resultado.

5. Análise do modelo aplicado à Academia da FAP

Efectuada a caracterização do modelo de gestão CAF, e os questionários realizados na AFA, Unidade para a qual se restringiu o estudo, estão reunidas as condições para fazer a avaliação do contributo desta ferramenta.

Assim, dos 5 questionários direccionados à chefia e 30 aos colaboradores, foram recebidos 4 e 14 respectivamente o que representa 52% da amostra pretendida como representativa.

Apesar dos apelos efectuados, a percentagem de respostas obtida poderá denotar algum desinteresse do universo alvo ou relutância em responder aos questionários, por se considerar a sensibilidade do seu teor, ocorrências que de alguma forma estão em conformidade com os comportamentos evidenciados no seio da organização administrativa pública portuguesa.

Das respostas obtidas através dos questionários, retiramos algumas que julgamos ser mais relevantes, para a verificação da possibilidade de melhoria. Desta forma, o presente trabalho de investigação, que pretende avaliar a mais valia da CAF para a FAP, não contempla uma AA em toda a sua dimensão.

A missão atribuída à AFA é *“formar oficiais para o quadro permanente da Força Aérea e ministrar cursos que se revelem de interesse para o desenvolvimento dos conhecimentos aeronáuticos a nível nacional⁸”*. Para atingir este desiderato devem estar reunidas no seu conjunto a liderança, o planeamento e estratégia e a gestão das pessoas, concorrendo conjuntamente para o objectivo comum da missão.

⁸ **Lei da Orgânica da Força Aérea (LOFA)** (Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 148/95, de 24JUN



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

No que concerne à liderança podemos afirmar que as organizações modernas não funcionam isoladas, por isso, face ao mundo global em que estão inseridas e a rapidez com que as mudanças surgem e são operadas, a sua sobrevivência depende do modo como rapidamente têm de se adaptar a estas mudanças.

Para que uma organização como a FAP, que se encontra em permanente actualização técnica, e a AFA em particular pelo facto de a corporizar, é necessário que exista uma liderança que torne célere o processo de tomada de decisão, que incentive os colaboradores a atingir os objectivos e que potencie a comunicação entre eles, removendo os constrangimentos associados às barreiras que a impedem.

Enquanto elemento preponderante do processo de liderança, o líder deve estar sensibilizado para uma melhoria contínua, não se devendo somente focalizar na resolução dos problemas quotidianos com que se vai confrontando. Deve ter uma visão futurista e mais alargada fomentando a discussão e novas ideias dos seus colaboradores. As suas decisões para a organização que lidera devem basear-se em melhorar as debilidades apontadas por inspecções externas e por análises internas, sendo aqui a CAF um modelo de gestão com muitas possibilidades de dar respostas.

Das respostas relacionadas com este critério, a **“Liderança”**, 57% dos inquiridos concorda com a questão **“Demonstra empenho no processo de mudança.”**, valor que traduz que o empenho na mudança ainda não se faz sentir na totalidade.

À pergunta **“Promove acções de formação.”**, somente 29% dos inquiridos concorda. A formação, de índole interna ou externa, através de acordos ou parcerias e com base num planeamento das necessidades é um aspecto a ter em conta pela liderança já que, pela sedimentação das competências detidas ou pela obtenção de outras que se revelem determinantes, tenderá a configurar-se num incremento dos níveis de desempenho dos colaboradores.

No seio de uma organização a interpenetração entre os processos de mudança e formação revela-se basilar, pelo que se constitui como uma incumbência do líder, na prossecução da conotação entre objectivos individuais e organizacionais, delinear estratégias que possibilitem a sua maximização.

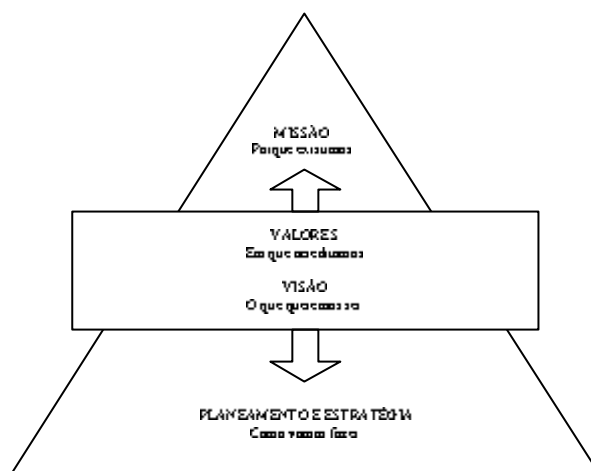
Considerando-se verosímil que qualquer processo de mudança para ter sucesso, ao derivar de uma opção do cume estratégico de uma organização, tem que possuir a conivência dos demais níveis da estrutura organizacional, o processo de formação



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

contínua possibilitará aos colaboradores pautarem o seu comportamento por uma menor resistência, em função da interiorização e identificação do seu contributo, resultante da essencialidade do elemento humano, relativamente aos objectivos organizacionais.

O critério “**Planeamento e Estratégia**”, (anexo H) pretende verificar como a organização implementa a sua missão.





Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

respectivas expectativas. É através de um maior envolvimento dos colaboradores no processo de planeamento que se conseguirá uma crescente identificação com os objectivos organizacionais, afigurando-se como um dos factores de motivação na situação de trabalho e a sua participação na respectiva definição.

No critério da **“Gestão das Pessoas”** (anexo I) analisa-se o activo mais importante da organização. Para que esta caminhe para os objectivos determinados é de extrema importância que se desenvolva e se utilize o máximo das competências dos seus colaboradores, motivando e melhorando o acesso à formação.

Uma organização que pretenda ter sucesso deve ter em atenção a forma como as pessoas que a compõem se relacionam umas com as outras e como gerem os recursos disponíveis.

A gestão destes activos deve ser feita de modo a que tanto a organização como as pessoas obtenham vantagens, daí advindo naturais benefícios. Tal surge quando as pessoas se sentem mais envolvidas e motivadas, traduzindo isso em desempenho, o que é excelente para a organização.

Nesta parte do questionário verificamos que para a questão **‘Na sua Direcção beneficiou de Mobilidade/Transferência’** 86% dos inquiridos declarou que não, na **“Formação sobre a qualidade”** 80% dos inquiridos declarou que não participou em formação nos últimos 5 anos e na questão **‘Formação através do e-learning’** 100% declararam que não tiveram formação através de e-learning nos últimos 5 anos.

Verifica-se assim que no critério gestão das pessoas as questões sobre formação são as que apresentam maior percentagem de respostas negativas. Tal é demonstrativo de uma falta de sensibilização das chefias e dos colaboradores para a necessidade da formação permanente, tornando-se necessário criar mecanismos que permitam saber das necessidades de cada um dos colaboradores de modo a ir ao encontro das suas expectativas.

Relativamente aos resultados **“Relativos às pessoas”**, os inquiridos foram questionados sobre o grau de satisfação relativamente a vários aspectos.

Quanto à **‘Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho’**, 14% dos inquiridos considera que não está nem pouco, nem muito satisfeito, 57% considera-se satisfeito, 29% muito satisfeito. Na **“Gestão da igualdade de oportunidade e igualdade de tratamento”**, 14% considera que não está nem pouco, nem muito



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

satisfeito, 57% considera-se satisfeito, 29% muito satisfeito. Nas **“Acções de formação realizados para melhorar conhecimentos/competências”**, 14% considera-se pouco satisfeito, 43% nem muito, nem pouco satisfeito, 43% satisfeito. Nos **“Mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e chefias”**, 29% considera que nem muito, nem pouco satisfeito e 57% considera-se satisfeito, 14% muito satisfeito.

Os colaboradores demonstraram insatisfação quanto às acções de formação embora não seja uma percentagem elevada. Se levarmos em conta os valores que se referem à indiferença o total atinge 57% de respostas. Assim, julga-se que é um aspecto a ter em conta, sendo de intensificar um maior envolvimento na divulgação e na concretização de acções de formação.

Com base na interpretação dos resultados obtidos através dos questionários feitos verifica-se que para atingir as boas práticas ainda existe caminho a percorrer, havendo assim espaço para a implementação de medidas correctivas em função dos desvios resultantes da AA efectuada, com estes indicadores foi elaborada uma tabela para melhor visualização dos pontos a melhorar (anexo F).

Apesar de a amostra trabalhada não ser uma amostra representativa de todo o universo que se pretendia, tendo em conta a dimensão da AFA e o preconizado para este tipo de avaliações, verificou-se que este tipo de trabalho necessita de um grande envolvimento em termos de sensibilização para a mudança. Daqui decorre um dos aspectos negativos da utilização da CAF enquanto instrumento de gestão. Embora os questionários possuam um carácter confidencial, continham perguntas que eram de alguma forma incómodas, o que provocou uma certa relutância em dar respostas.

Podemos dizer que este processo abrange um lapso temporal algo dilatado no entanto, verifica-se que é um modelo que envolve as pessoas da organização, sendo liderado pelo gestor de topo, e que permite uma autoscopia possibilitando assim uma melhoria de processos com o contributo de todos.

A introdução da CAF como modelo para atingir uma Gestão da Qualidade Total, comporta dificuldades naturais que surgem quando se implementa uma avaliação nova. Sendo frequente uma certa resistência à mudança, esta é possível de ultrapassar, porque se envolve o maior número de colaboradores, tornando possível uma melhoria da imagem da organização, a melhoria da satisfação cidadão/cliente e uma optimização da gestão de recursos e do espaço.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Com a nova legislação (Lei nº. 66-B/2007 de 28 Dezembro) que pretende que os organismos públicos sejam avaliados confrontando os objectivos estabelecidos com os resultados obtidos, afigura-se que a CAF com as suas eventuais virtudes de AA, seja uma excelente ferramenta para ajudar a liderança a rever os processos que contenham mais debilidades.

Embora tenha sido num contexto limitado a análise feita aos critérios constantes neste estudo, julga-se, que existe uma possibilidade de melhoria em todos eles o que por si só é suficiente para validar a **H1**, pelo que com uma avaliação mais completa podemos contribuir para uma melhoria das boas práticas já existentes.

Perante a análise, resultante do estudo efectuado e já descrito, este sugere uma melhoria significativa nos resultados em função dos procedimentos que esta ferramenta proporciona.

Assim, equacionar a sua transposição para a Força Aérea é um exercício realista e oportuno. Este propósito, embora sujeita a amostras de observação mais alargada e diversificada pronuncia benefícios inequívocos na gestão global da organização. Nesta perspectiva a **H2** pode ser validada

Do anteriormente exposto, é possível concluir, que a resposta à questão central da investigação é afirmativa, isto é a estrutura comum da avaliação contém virtudes adaptáveis à FAP conducentes à melhoria da qualidade e da excelência.

Conclusões

Nos dias que correm torna-se cada vez mais importante o desenvolvimento de acções que produzam mais com menos.

Face à escassez de recursos torna-se imperioso às organizações, tanto privadas como públicas, analisar constantemente os seus processos de “produção” de modo a atingir um desempenho de excelência com o menor dispêndio de recursos.

No sector público a obtenção de serviços de qualidade, com o menor custo orçamental, serve não só para que os serviços sejam prestados à população com rigor e eficácia como também para melhorar a imagem perante quem contribui para o seu orçamento.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Com a Reforma Administrativa do Estado, as organizações que o constituem irão passar a ser avaliadas no seu desempenho de modo a auferirem recursos para desenvolverem a sua missão.

Face à reforma ou modernização administrativa todas as organizações devem orientar a sua acção em três vertentes: Qualidade, Redução de custos e Inovação.

Este trabalho foi dividido em 5 capítulos. No primeiro capítulo enunciamos de uma forma genérica uma caracterização do modelo CAF. O segundo capítulo descreve a metodologia para a aplicação da CAF e no terceiro capítulo descreveu-se o modelo de avaliação actual na FAP. No quarto capítulo explorou-se esta metodologia testando a aplicação deste modelo na AFA. No quinto capítulo foi feita a análise do modelo aplicado à AFA.

Toda a investigação desenvolvida teve por base o modelo de investigação em ciências sociais de Raymond Quivy. Neste sentido, o processo iniciou-se com a elaboração da seguinte pergunta de partida:

“Será que a estrutura comum de avaliação (CAF), enquanto ferramenta de gestão, contém virtudes adaptáveis à FAP conducentes à melhoria da qualidade e à excelência Organizacional?”, de modo a verificar ao longo do trabalho se efectivamente é uma ferramenta que pode contribuir para a melhoria.

Da qual decorreram duas perguntas derivadas:

- Existe alguma acção a nível superior para a análise qualitativa da organização?
- Qual a importância deste modelo de gestão para a organização?

Da elaboração do terceiro capítulo verificou-se que a FAP ainda não tem uma avaliação organizacional, como um todo, mas é reconhecida a sua importância bem como qualquer outro tipo de avaliação.

Verifica-se a abertura das chefias para que a auto-avaliação seja realizada, pois permite a correcção e melhoria nos processos de gestão.

Este modelo, com as alterações necessárias para responder à especificidade da organização militar, pode ser um instrumento importante, contribuindo para a melhoria no desempenho, factor cada vez mais presente e demonstrado na directiva 01/08 do CEMFA.

A fase seguinte do trabalho, depois de explicados os conceitos teóricos respeitantes ao modelo de gestão CAF e a sua respectiva aplicação, centrou-se na



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

análise dos resultados dos questionários cujo objectivo era testar as hipóteses elaboradas, designadamente:

- **H1** – Uma auto-avaliação efectuada à AFA, é possível e incorpora possibilidades de melhoria.
- **H2** – O modelo CAF de auto-avaliação melhora os processos de gestão, na FAP.

A realização dos questionários teve como base de trabalho os instrumentos técnicos definidos pela Direcção-geral da administração e do emprego público (DGAEP), utilizou-se três tipos de questionários com algumas alterações que abarcaram os dirigentes/chefia e os colaboradores. Aos colaboradores foi executado para além do questionário normal um questionário de satisfação.

Os questionários focaram essencialmente três critérios dos meios (liderança, planeamento e estratégia e gestão de pessoas), o critério dos resultados focalizou-se nos resultados relativos às pessoas

Foram em seguida apresentados os resultados dos questionários que se julga demonstrarem a possibilidade de elaborar processos de melhoria.

Assim podemos concluir que as hipóteses levantadas são passíveis de implementar.

Com esta ferramenta consegue-se medir os pontos onde a organização está mais fragilizada, pontos estes que são passíveis de melhoria através do contributo de todos os colaboradores, concorrendo assim para que o plano de actividades, que será elaborado anualmente e onde são fixados os objectivos, critérios e prioridades, se constitua como a matriz na qual o orçamento se enquadra.

Institucionalizar um processo de qualidade numa organização é uma tarefa difícil, pois representa o trilha para a modificação de hábitos e procedimentos há muito enraizados, implicando uma ruptura com “fazer” de anos, numa engrenagem alicerçada, por vezes, em métodos burocráticos muito pesados.

Torna-se, por isso, bastante importante começar o trabalho com uma grande divulgação do que vai ser feito, incidindo numa gestão de mudança, desmistificando o processo e minimizando os receios que as mudanças possam produzir.

A implementação de processos avaliativos do desempenho de organizações pressupõe questionar rotinas, procedimentos e atitudes que o tempo e a burocracia



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

cristalizaram. Esta acção, por norma, tem como reflexo a desconfiança e a inércia das pessoas face às alterações propostas. Esta resistência humanamente aceitável, só pode ser ultrapassada com o envolvimento de todos os actores e níveis hierárquicos da organização. É necessário assim, definir objectivos tangíveis e perceptíveis, clarificar as vantagens e os passos a percorrer e sobretudo relevar a importância que o empenho individual tem no sucesso da implementação deste sistema.

Na FAP esta fase será, indubitavelmente a mais difícil mas que urge iniciar.

Para atingir os objectivos é essencial saber qual a posição actual. Para isso é necessário medir, quantificar e analisar, e a CAF, como modelo de gestão, proporciona esta informação objectiva facilitando as decisões a serem tomadas.

Para além da análise do contributo deste modelo de gestão para qualquer organização como um elemento a considerar para a modernização da Administração Pública, foi também objectivo estimular a discussão que rodeia uma auto-avaliação.

Com a oportunidade de realização deste trabalho, julgamos ter contribuído, para aumentar o conhecimento sobre as boas práticas relativas à auto-avaliação organizacional, e ainda, ter concorrido com pistas importantes para que a Força Aérea, e em particular a AFA, possam realizar um processo de AA.

Iniciar uma reflexão sobre a avaliação do desempenho organizacional, cada vez com mais relevância nos organismos públicos.

Na perspectiva da continuidade do estudo iniciado com este trabalho de investigação, em que analisámos o contexto e a problemática da auto-avaliação organizacional com base na ferramenta de gestão CAF na AFA, importa apontar as seguintes recomendações:

a. AFA

- (1) A criação de condições para a implementação de uma equipa de auto-avaliação na AFA, dotando-a dos meios humanos julgados necessários ao seu pleno funcionamento;
- (2) A nomeação de um Oficial com funções de Líder da equipa de AA com competências claramente definidas para promover a implementação e manter em execução esta ferramenta de gestão, em acumulação de funções;



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

- (3) Constituição de uma equipa de AA formada pelo Comandante da AFA, um elemento coordenador (líder), e a equipa de avaliação por um elemento de cada departamento.
- (4) A elaboração de um Manual de Auto-avaliação interno com base na CAF que contenha as orientações, responsabilidades e competências claramente definidas no âmbito da realização a nível de Unidade.
- (5) A materialização destas propostas permitirá, assim, reforçar a participação da Força Aérea, e em particular a Academia, na melhoria do desempenho organizacional que visa a eficiência, a eficácia e a excelência. E na execução das Actividades concorrentes para o cumprimento da Missão de acordo com os objectivos estratégicos definidos no Plano de Actividades Anual.

Como ficou evidente este trabalho não pretendeu fazer uma AA completa com base no modelo de gestão CAF, por ficar demasiado extenso, pretendeu-se sim dar um contributo para uma nova avaliação da organização que facilite a melhoria das boas práticas de modo a continuar a dignificar e elevar o papel da FAP na sociedade civil.

Pensa-se que a actualidade deste tema é importante para a organização admitindo abordagens distintas e mais abrangentes, ficando em aberto para futura análise a implementação de uma AA.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

Bibliografia

Monografias (Livros)

- CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2005). Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação, 1ª ed: Edições Sílabo, Lda.
- PIRES, António Ramos (2004), Qualidade –Sistemas de Gestão da Qualidade, 3ª. Ed Edições Sílabo, Lda.

Publicações Militares

- RFA 303-3 (1997) – Organização e Normas de Funcionamento da Inspeção-Geral da Força Aérea.
- Directiva N.º. 01/08 Directiva de Planeamento da Força Aérea.

Monografias electrónicas

- Academia da Força Aérea – Disponível na internet em:
<http://www.emfa.pt/www/po/afa/index.php?idmenu=008&lng=pt&op=1>
- Administração Pública, Ciência Sociedade e Integração Europeia: **Estrutura Comum de Avaliação das Administrações Públicas da União Europeia** (Common Assessment Framework – CAF) - Andreia Marques de Oliveira
http://www.uc.pt/fduc/jean-monnet/premio_jean_monnet
- A CAF como impulso para a melhoria contínua – Cristina Evaristo.Disponivel na internet em:
<http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/EvaristoCad.BAD204.pdf>
- CAF: Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação. – Cristina Evaristo. – Disponível na internet em:
<http://www.vpgr.azores.gov.pt/gestaoqualidade/CAF/Documentos/CAF+-+Dra+Cristina+Evaristo.pps>
- Common Assesment Framework/Estrutura Comum de Avaliação – José Orvalho. Disponível na internet em:
<<http://www.vpgr.azores.gov.pt/gestaoqualidade/CAF/Documentos/Jos%C3%A9+Orvalho.pps#294,1,CAF>>



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

- Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 – Manual Disponível na internet em:
http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Portuguese_2006.pdf
http://www.dgap.gov.pt/10_CAF_2007/01_CAF2006/ModeloCAF2006_edicao_portuguesa_27abril.pdf
- Gestão da Qualidade: uma experiência de Implementação da CAF- Celeste Freitas.Marta Craveiro. Disponível na internet em:
<http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM16.pdf>
- Modelo Integrado de Aplicação da CAF – Cláudia Lauro. – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. – Disponível na internet em:
[http://www.vpgr.azores.gov.pt/gestaoqualidade/CAF/Documentos/CAF+-+Dra+Claudia+Lauro.pps#258,1,Modelo Integrado de Aplicação da CAF](http://www.vpgr.azores.gov.pt/gestaoqualidade/CAF/Documentos/CAF+-+Dra+Claudia+Lauro.pps#258,1,Modelo%20Integrado%20de%20Aplicacao%20da%20CAF)
- Tese de Mestrado “A Gestão da Qualidade em Sistemas de e-Learning, Gilberto Manuel Gomes Branco Vasco.
<http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2007000280>

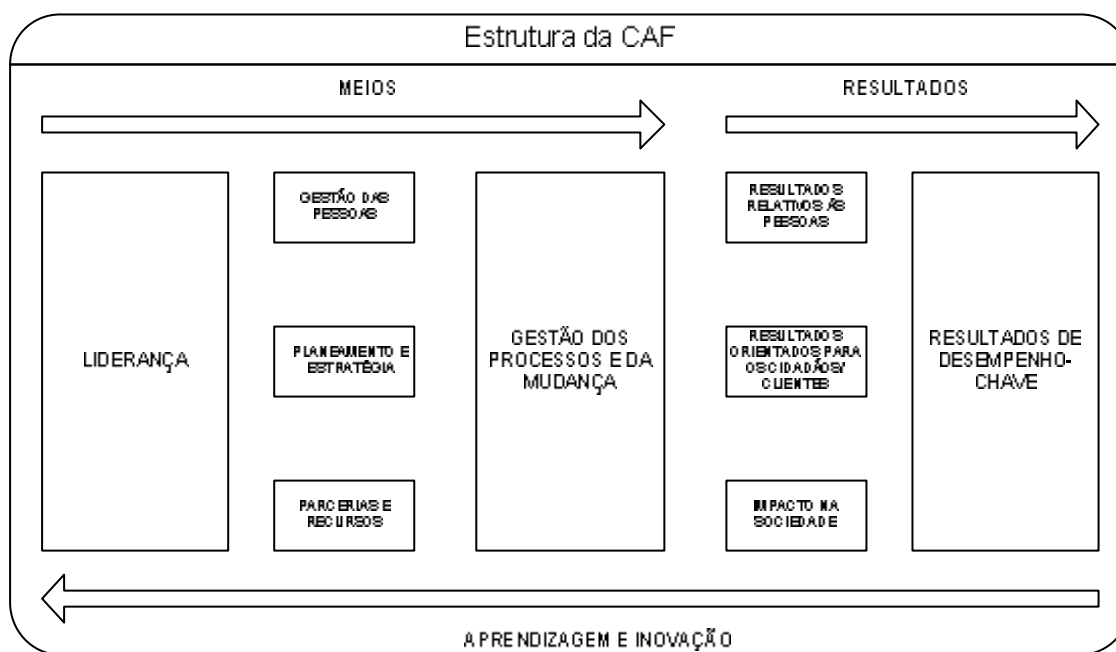
Legislação

- Decreto Regulamentar n.º19-A/2004, *D.R.* n.º 113, Série I-B, Suplemento de 2004-05-14
- Decreto-Lei n.º135/99, *D.R.* n.º 94, Série I-A de 1999-04-22;
- Lei n.º10/2004, *D.R.* n.º 69, Série I-A de 2004-03-22;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, *D.R.* n.º 94, Série I-B de 2004-04-21;
- Lei nº 66-B/2007, *D.R.* n.º 250, Série I, Suplemento de 2007-12-28



ANEXO A

Modelo de Avaliação CAF



Fonte (Manual de Apoio para a Aplicação da CAF) – DGAP



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

ANEXO B
CrITÉRIOS dos Meios

CrITÉrio 1 – Liderança	
Sub-crITÉrio	
1.1	Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores.
1.2	Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização do desempenho e da mudança.
1.3	Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.
1.4	Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.
CrITÉrio 2 – Planeamento e Estratégia	
2.1	Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.
2.2	Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.
2.3	Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização
2.4	Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.
CrITÉrio 3 – Gestão das Pessoas	
3.1	Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia.
3.2	Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais.
3.3	Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação das responsabilidades.
CrITÉrio 4 – Parcerias e Recursos	
4.1	Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.
4.2	Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.
4.3	Gerir os recursos financeiros.
4.4	Gerir o conhecimento e a informação.
4.5	Gerir os recursos tecnológicos.
4.6	Gerir os recursos materiais.
CrITÉrio 5 - Gestão dos Processos e da Mudança.	
5.1	Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.
5.2	Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.
5.3	Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

CrITÉRIOS dos Resultados

CrITÉrio 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes	
Sub-crITÉrio	
6.1	Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.
6.2	Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.
CrITÉrio 7 – Resultados relativos às pessoas	
7.1	Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.
7.2	Indicadores de resultados relativos às pessoas.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Critério 8 – Impacto na sociedade	
8.1	Percepção das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.
8.2	Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização
Critério 9 – Resultados do desempenho-chave	
9.1	Resultados externos.
9.2	Resultados internos.



ANEXO C

I QUESTIONÁRIO DIRECÇÃO/CHEFIA

Este questionário insere-se num estudo a realizar no âmbito de um Trabalho de Investigação Individual a ser realizado no Curso de Promoção a Oficial Superior 2007/2008, e visa conhecer a sua opinião sobre a organização que está inserido de modo a que se possa apostar numa melhoria contínua dos serviços.

Trata-se de um questionário **confidencial**, tendo já sido utilizado em várias entidades da Administração Pública Portuguesa e Europeia. O seu tratamento é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Neste questionário deve entender-se Direcção como o local onde presta serviço seja ele, Direcção/Departamento/Grupo ou Sector.

Direcção a que pertence:

Data:

Critério 1: Liderança

Sub-critério 1.2

1. No nível de gestão a que pertence, reconhece a existência dos mecanismos abaixo identificados? Quais? (assinale com uma cruz)

Clara definição das funções, responsabilidades e autonomia.	
Objectivos mensuráveis.	
Sistema de informação para a gestão.	
Auditorias internas e/ou avaliações.	
Ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho.	
Sistema de Gestão da Qualidade Total.	
Sistema operacional de medição de desempenho.	
Outros. Quais?	

2. Considera que as suas funções e responsabilidades, bem como o seu grau de autonomia estão perfeitamente definidos? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

a. Quais as razões da resposta?

3. Considera que os objectivos para a Direcção que dirige estão claramente definidos? (assinale com uma cruz)



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Sim ? Não ?

Sub-critério 1.3

4. Até que ponto considera importante demonstrar, na sua actividade, os seguintes estilos de liderança? (assinale com uma cruz)

Acções	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Lidera através do exemplo.			
Demonstra empenho no processo de mudança.			
Aceita críticas construtivas.			
Aceita sugestões de melhoria.			
Delega Competências e responsabilidades.			
Estimula a iniciativa das pessoas.			
Encoraja a confiança mútua e o respeito.			
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.			
Promove acções de formação.			
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.			
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.			
Outros. Quais?			

5. De que forma participa no processo de mudança da Direcção? (assinale com uma cruz)

Acções	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Participação em acções de formação no âmbito da Qualidade.			
Participação em seminários para actualização de conhecimentos.			
Envolvimento directo nas actividades de execução da Estratégia definida para a Direcção.			
Outros. Quais?			

6. Que tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação das pessoas: (assinale com uma cruz)

Acções	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante
--------	-----------------	-----------	-----------------



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Diálogo interno (proximidade com os colaboradores; porta aberta; contactos informais).			
Reuniões periódicas.			
Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas de solução.			
Delegação de competências.			
Responsabilização das pessoas pelo trabalho.			
Reuniões periódicas.			
Outros. Quais?			

7. Relativamente à promoção da criatividade e do desempenho das pessoas, avalie, por nível de importância, os seguintes incentivos: (assinale com uma cruz)

Acções	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Flexibilidade de horário.			
Reconhecimento público do mérito individual (distinção pelo mérito no trabalho).			
Reconhecimento público do mérito dos grupos de trabalho.			
Participação em seminários/Workshops.			
Participação em acções de formação.			
Outros. Quais?			

Critério 2: Planeamento e estratégia

Sub-critério 2.2

8. O planeamento das actividades e a definição da estratégia para a Direcção é feita com base em: (assinale com uma cruz)

Plano de Actividades	
Sugestões dos colaboradores	
Necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes	
Outros. Quais?	

Sub-critério 2.3

9. No processo de implementação do planeamento e estratégia na Direcção que medidas são tomadas? (assinale com uma cruz)

Discussão com os colaboradores relativamente às prioridades	
Consenso interno	



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Estabelecimento de um calendário	
Definição de responsabilidades	
Articulação dos objectivos com os processos-chave	
Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objectivos e planos da Direcção	
Criação de indicadores para medição do desempenho do Direcção	
Avaliação do grau de cumprimento dos objectivos	
Outros. Quais?	

Critério 3: Gestão das pessoas

Sub-critério 3.1

10. Considera que a política de gestão de recursos humanos existente na AFA está adequada às necessidades da Direcção? (assinale com uma cruz)

Pouco adequada ? - Adequada ? - Muito Adequada ?

11. Possui os recursos humanos necessários para alcançar os objectivos definidos para a Direcção? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

a. Em caso de resposta afirmativa, considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiria produzir mais? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

b. Em caso de resposta negativa, o que falta? (assinale com uma cruz)

Pessoas	
Qualificações	
Outros. Quais?	

12. De que forma analisa as carências, actuais e futuras, dos recursos humanos existentes na Direcção? (assinale com uma cruz)

Inquéritos aos colaboradores.	
Avaliação do desempenho da Direcção.	
Outros. Quais?	

13. Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, a Direcção possui mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ? Passar para a questão nº. 14

a. Em caso de resposta afirmativa, quais são esses mecanismos?



14. Quando faz o planeamento das actividades tem em conta o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ? Passar para a questão nº. 15

a. Em caso de resposta afirmativa, que factores são ponderados nesse processo? (assinale com uma cruz)

Competências actuais.	
Satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores.	
Desenvolvimento de competências.	
Conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores.	
Outros. Quais?	

15. De que forma conhece as necessidades e expectativas dos seus colaboradores? (assinale com uma cruz)

Contacto profissional.	
Contacto pessoal.	
Inquéritos.	
Outros. Quais?	

Sub-critério 3.2

16. Como é feita a gestão do desenvolvimento de carreiras? (assinale com uma cruz)

Formação complementar para actualização de competências.	
Formação para aquisição de novas competências.	
Documentação técnica da actividade da Direcção divulgada aos colaboradores.	
Outros. Quais?	

17. Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores da Direcção? (assinale com uma cruz)

Formação interna.	
Formação externa.	
Ações de sensibilização para a qualidade.	
Ações para o desenvolvimento de capacidades interpessoais para lidarem com os cidadãos/clientes.	
Outros. Quais?	

18. De que forma é elaborado o plano de formação? (assinale com uma cruz)

Necessidades organizacionais.	
Necessidades pessoais.	
Proposta do Director de formação.	
Proposta do Director da Direcção.	
Proposta do colaborador.	
Consenso.	
Outros. Quais?	

19. Como são acompanhados os novos colaboradores? (assinale com uma cruz)



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Reunião para apresentação.	
Entrega do manual de acolhimento.	
Formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para a função que irá desempenhar.	
Outros. Quais?	

20. Considera benéfica a mobilidade dos trabalhadores? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

21. Já tomou decisões relativas a processos de mobilidade envolvendo os seus colaboradores? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ? Passar para a questão N°- 22

a. Nesses casos, que processos de mobilidade autorizou? (assinale com uma cruz)

Mobilidade interna dentro da Direcção.	
Mobilidade interna para outra Direcção.	
Mobilidade externa dentro da Organização.	
Mobilidade para organismos internacionais.	
Outros. Quais?	

Sub-critério 3.3

22. Com que frequência os colaboradores são envolvidos nas actividades de melhoria? (assinale com uma cruz)

Acções	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Grupos de Qualidade, Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções.			
Participação activa das pessoas através de instrumentos de comunicação interna (ex: Intranet, newsletter).			
Reuniões de troca de ideias (Brainstorming).			
Discussão com as pessoas sobre os objectivos da Direcção.			
Participação das pessoas na definição de planos e estratégias.			
Outros. Quais?			

23. De que modo os colaboradores são responsabilizados? (assinale com uma cruz)

Objectivos individuais definidos com o Director/Chefe do Direcção.	
Delegação de competências.	
Avaliação de desempenho.	
Outros. Quais?	

24. Enquanto Dirigente o seu desempenho é avaliado? (assinale com uma cruz)



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Sim ? Não ? Passar para a questão Nº- 25

a. No caso de resposta afirmativa:

- De que modo? _____

- Com que periodicidade? _____

Critério 5: Gestão dos processos e da mudança

Sub-critério 5.1

25. Na sequência de detecção de falhas nos circuitos dos processos, com que frequência são tomadas as seguintes medidas? (assinale com uma cruz)

Acções	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Constituição de grupos de trabalho para identificação das falhas e desenvolvimento de propostas de soluções.			
Redefinição do circuito ao nível da Direcção/Chefia.			
Trocas de ideias (brainstorming) com os colaboradores para encontrar soluções.			
Participação de outras Direcções da Unidade na definição dos circuitos adequados aos resultados pretendidos.			
Outros. Quais?			

26. Após a definição de novos procedimentos existe avaliação dos resultados? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

27. Na adopção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores da Direcção relativamente às tarefas e aos resultados esperados? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

Sub-critério 5.3

28. Existe uma cultura de resistência à mudança na Direcção? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

29. Enquanto Dirigente como incentiva os seus colaboradores a participar no processo de mudança?



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

30. De que forma prepara os seus colaboradores para a mudança/melhoria contínua? (assinale com uma cruz)

	Sim	Não
Adequação das pessoas às novas competências.		
Acções de formação para o uso de novas tecnologias de informação e comunicação.		
Acções de sensibilização para a Qualidade.		
Outros. Quais?		

31. Já realizou acções de benchmarking/Comparação com serviços que prosseguem missões idênticas noutros organismos? (assinale com uma cruz)

Sim ? Não ?

32. Possui os recursos necessários para promover a modernização e a inovação no Direcção? (assinale com uma cruz)

Sim ? Passar para questão Nº. 33 Não ?

a. Em caso de resposta negativa, o que falta? (assinale com uma cruz)

Recursos Humanos Qualificados.	
Recursos tecnológicos.	
Recursos financeiros.	
Formação para os colaboradores.	
Formação para Dirigentes.	
Autonomia de gestão.	
Outros. Quais?	

33. Quem participa no planeamento das mudanças?

34. Como avalia o processo de modernização do Direcção?

Muito obrigado pela sua colaboração!



ANEXO D

I QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Este questionário insere-se num estudo a realizar no âmbito de um Trabalho de Investigação Individual a ser realizado no Curso de Promoção a Oficial Superior 2007/2008, e visa conhecer a sua opinião sobre a organização que está inserido de modo a que se possa apostar numa melhoria contínua dos serviços.

Trata-se de um questionário **confidencial**, tendo já sido utilizado em várias entidades da Administração Pública Portuguesa e Europeia. O seu tratamento é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Neste questionário deve entender-se Direcção como o local onde presta serviço seja ele, Direcção/Departamento/Grupo ou Sector.

Direcção a que pertence:

Data:

Critério 1: Liderança

Sub-critério 1.3

35. Caracterização da actividade de liderança (indique com um X a sua resposta).

		Discordo Plenamente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
O Director/Chefe	Não Sei	1	2	3	4	5
Lidera através do exemplo.						
Demonstra empenho no processo de mudança.						
Aceita sugestões de melhoria.						
Delega Competências e responsabilidades.						
Estimula a iniciativa das pessoas.						
Encoraja a confiança mútua e o respeito.						
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.						
Promove acções de formação.						
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.						
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.						



Critério 2: Planeamento e estratégia

Sub-critério 2.2

36. Alguma vez participou na elaboração do plano de actividades da Direcção a que pertence?

Sim ? Não ?

37. No processo de definição do planeamento e estratégia considera que foram atendidas as necessidades e expectativas?

Sim ? Não ?

Sub-critério 2.3

38. Relativamente aos objectivos do Direcção, foi pedida a sua opinião?

Sim ? Não ?

Critério 3: Gestão das Pessoas

Sub-critério 3.2

39. Quando iniciou funções na Direcção beneficiou de:

- Manual de Acolhimento Sim ? Não ?
- Formação Inicial Sim ? Não ?

40. No que respeita à gestão e desenvolvimento de carreiras na sua Direcção de quais é que beneficiou?

- Mobilidade/transferência Sim ? Não ?
- Formação Profissional Sim ? Não ?

41. Em que tipo de acções participou nos últimos cinco anos?

Desenvolvimento de aptidões e competências	Sim	Não
Formação sobre Qualidade.		
Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes.		
Formação profissional no posto de trabalho.		
Formação através de e-learning.		

Sub-critério 3.3

42. O seu Chefe tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

- Nunca ? - Algumas vezes ? - Sempre ?

43. Relativamente aos seguintes aspectos, indique com um X o seu nível de satisfação:

	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Nem muito, nem pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
a. Satisfação relativa à Direcção a que pertence.	1	2	3	4	5
Imagem global do Direcção.					
Desempenho global do Direcção.					
Nível de envolvimento das pessoas no Direcção e na respectiva missão.					

b. Satisfação com a Gestão da Direcção a que pertence.	1	2	3	4	5
Capacidade das Chefias para comunicar.					
Capacidade das Chefias para conduzir o Direcção.					
Classificação de serviço.					
Postura da Chefia face à mudança e à modernização.					

c. Satisfação com as condições de trabalho.	1	2	3	4	5
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho.					
Gestão da igualdade de oportunidade e igualdade de tratamento na Direcção.					
Forma como a Direcção lida com os problemas pessoais dos colaboradores.					
Equipamentos informáticos disponíveis.					
Condições de higiene.					
Condições de Segurança.					

d. Satisfação com o desenvolvimento de carreira.	1	2	3	4	5
Ações de formação realizadas para melhorar conhecimentos/competências.					
Oportunidades para adquirir novos conhecimentos/competências.					

e. Satisfação com envolvimento activo.	1	2	3	4	5
Envolvimento nos processos de tomada de decisão.					
Envolvimento em actividades de melhoria.					
Mecanismos de consulta e diálogo entre Funcionários e Chefias.					

Muito obrigado pela sua colaboração!



ANEXO E

I QUESTIONÁRIO DE RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Este questionário insere-se num estudo a realizar no âmbito de um Trabalho de Investigação Individual a ser realizado no Curso de Promoção a Oficial Superior 2007/2008, e visa conhecer a sua opinião sobre a organização que está inserido de modo a que se possa apostar numa melhoria contínua dos serviços.

Trata-se de um questionário **confidencial**, tendo já sido utilizado em várias entidades da Administração Pública Portuguesa e Europeia. O seu tratamento é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Neste questionário deve entender-se Direcção como o local onde presta serviço seja ele, Direcção/Departamento/Grupo ou Sector.

Direcção a que pertence:

Data:

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação :

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito

Satisfação Global						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Imagem global da organização.						
Desempenho global da organização.						
Papel da organização na sociedade.						
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade.						
Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.						

Satisfação com a gestão e o sistema de gestão						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aptidão da gestão de topo e intermédia para comunicar.						



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Aptidão para conduzir a organização.						
Manual de procedimentos.						
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados.						
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo.						
Concepção dos processos da organização.						
Postura da organização face à mudança e à modernização.						

Satisfação com as condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho.						
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização.						
Tratamento dado às questões sociais e ambientais.						
Actividades Sociais.						
Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização.						
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores						
Equipamentos informáticos disponíveis.						
Software disponível.						
Equipamentos de comunicação disponíveis.						
Condições de higiene.						
Condições de segurança.						
Serviços de messe e bar.						
Serviços sociais.						

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Acções de formação realizadas.						
Oportunidades para desenvolver novas competências.						

Envolvimento activo na organização



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea
“CAF(Common Assessment Framework)”

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão.						
Envolvimento em actividades de melhoria.						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.						

Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de motivação:

1 = Muito desmotivado e 5 = Muito motivado

Níveis de motivação						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho.						
Motivação para desenvolver trabalho em equipa.						
Motivação para participar em acções de formação.						
Motivação para participar em projectos de mudança na organização.						
Motivação para sugerir melhorias.						

Muito obrigado pela sua colaboração!



ANEXO F

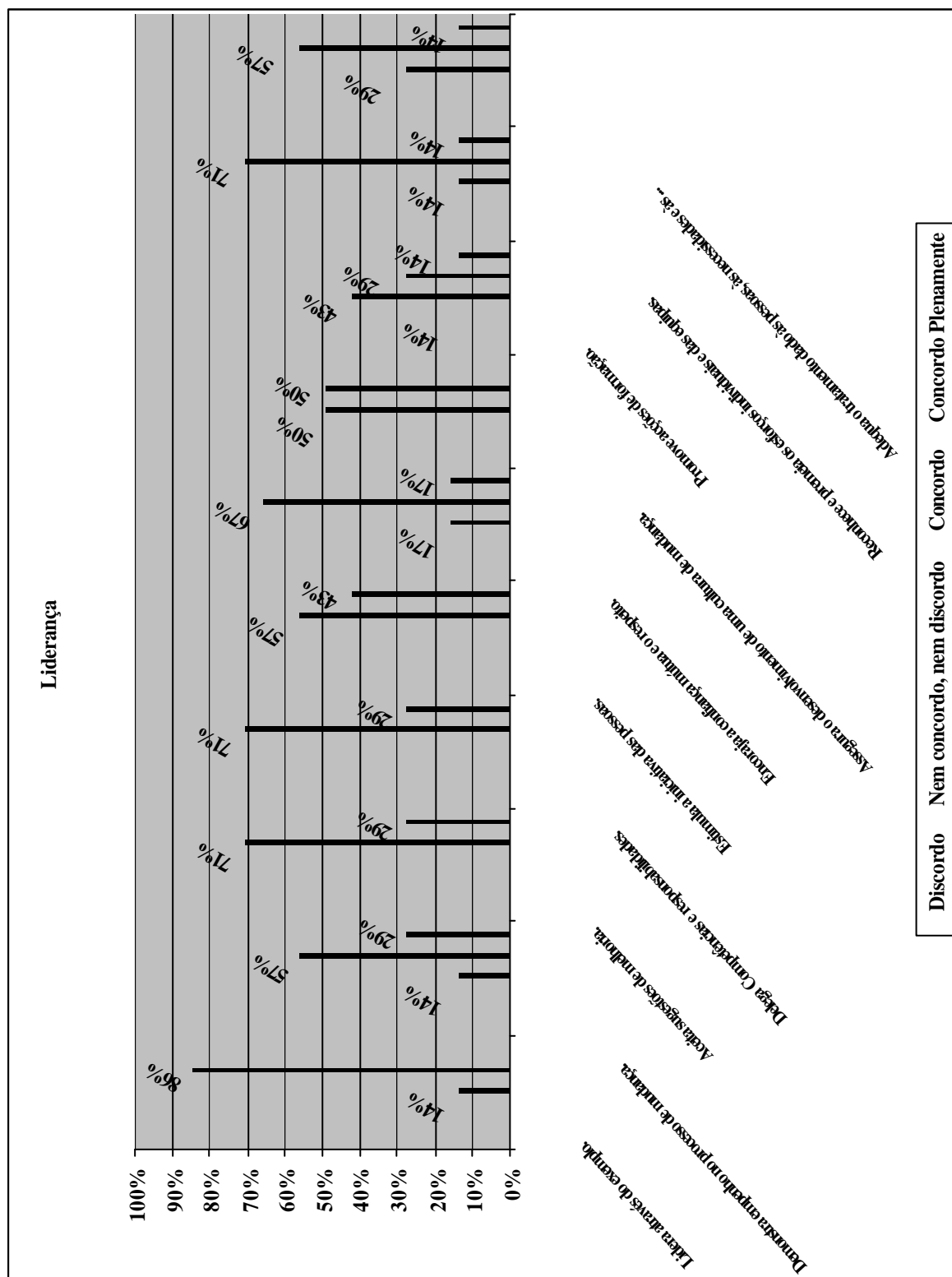
QUADRO RESUMO DAS MELHORIAS

Presente	Presente	Futuro
Pontos Fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Sugestões de melhoria
Liderança		
<ul style="list-style-type: none">• Liderança que reconhece o trabalho das pessoas.• Delega competências.• Ouve os seus pares.• Procura atingir os objectivos da missão com a maior qualidade possível.	<ul style="list-style-type: none">• A promoção e incentivo da formação para os seus colaboradores.• Motivação dos seus colaboradores para a auto-formação.	<ul style="list-style-type: none">• Maior importância à necessidade de formação.• Mais envolvimento dos colaboradores.
Planeamento e Estratégia		
<ul style="list-style-type: none">• Envolver as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização• Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as estratégias e métodos.	<ul style="list-style-type: none">• Plano anual de actividades dos departamentos.• Apresentação das necessidades em reunião de planeamento.• Consulta e satisfação das expectativas dos seus pares.	<ul style="list-style-type: none">• Realização de inquéritos para aferição das necessidades globais.• Melhoria da satisfação das expectativas dos colaboradores.• Diagnóstico da organização com base na análise SWOT.
Gestão das Pessoas		
<ul style="list-style-type: none">• Identificação das competências necessárias à organização para o desempenho da tarefa.• Mobilidade interna e externa dos colaboradores.• Formação.• A utilização de meios informáticos para a comunicação resultando numa maior eficiência e na redução de custos.	<ul style="list-style-type: none">• A falta de “ordem de batalha” para os lugares a ocupar aprovado.• Inexistência de um plano de formação anual para os colaboradores.• Falta incentivo para a formação dos colaboradores.• Inexistência de questionários de satisfação.• Auscultação dos colaboradores ser pouco abrangente.• Necessidade de envolver e motivar mais os colaboradores em geral para contribuírem com as suas ideias e opiniões.	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer e comunicar o Plano de Formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras.• Identificar as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes.• Definir e promover métodos de formação modernos.• Envolver as pessoas na definição de planos e estratégias, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria.• Implementar um sistema de sugestões.



ANEXO G

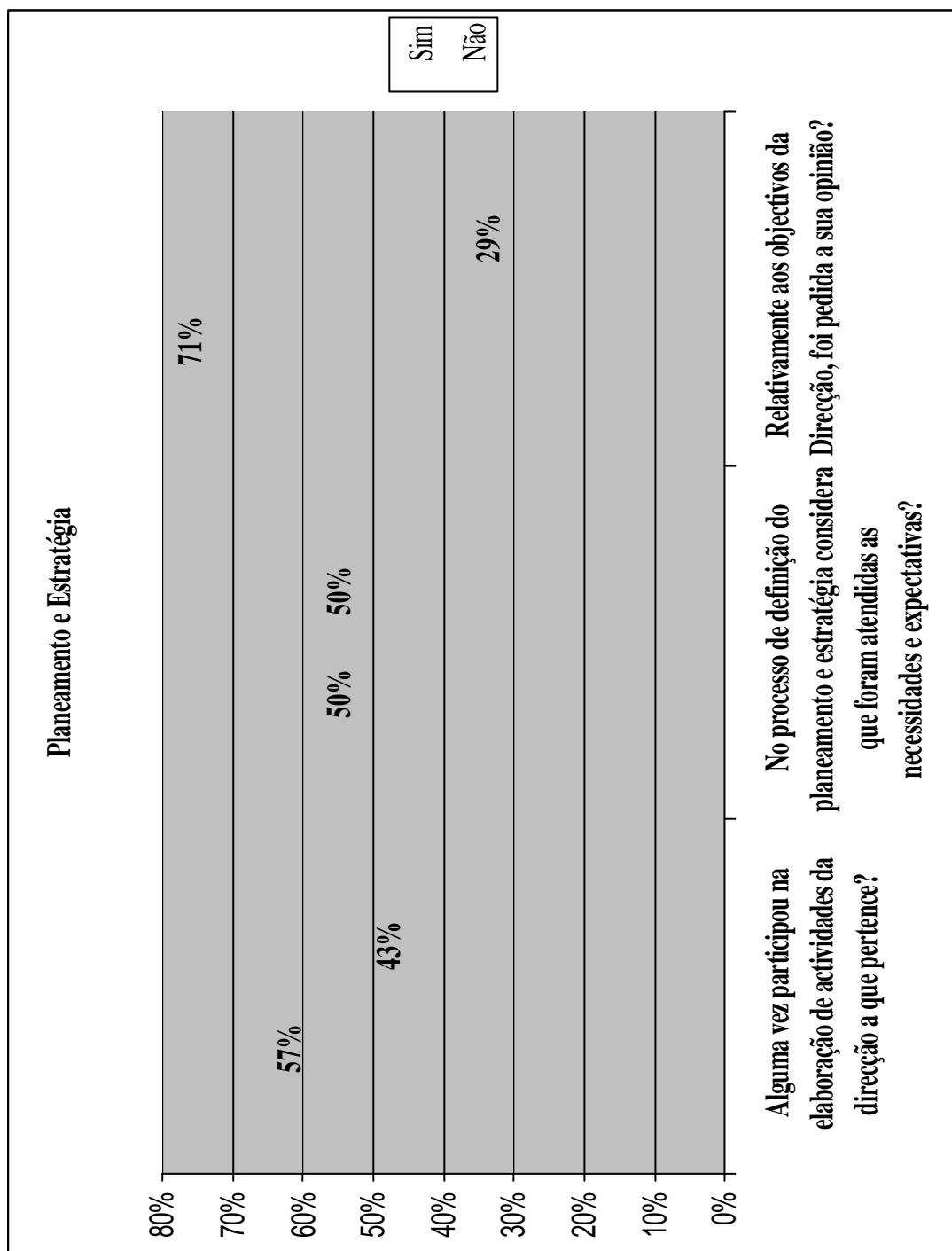
TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA





ANEXO H

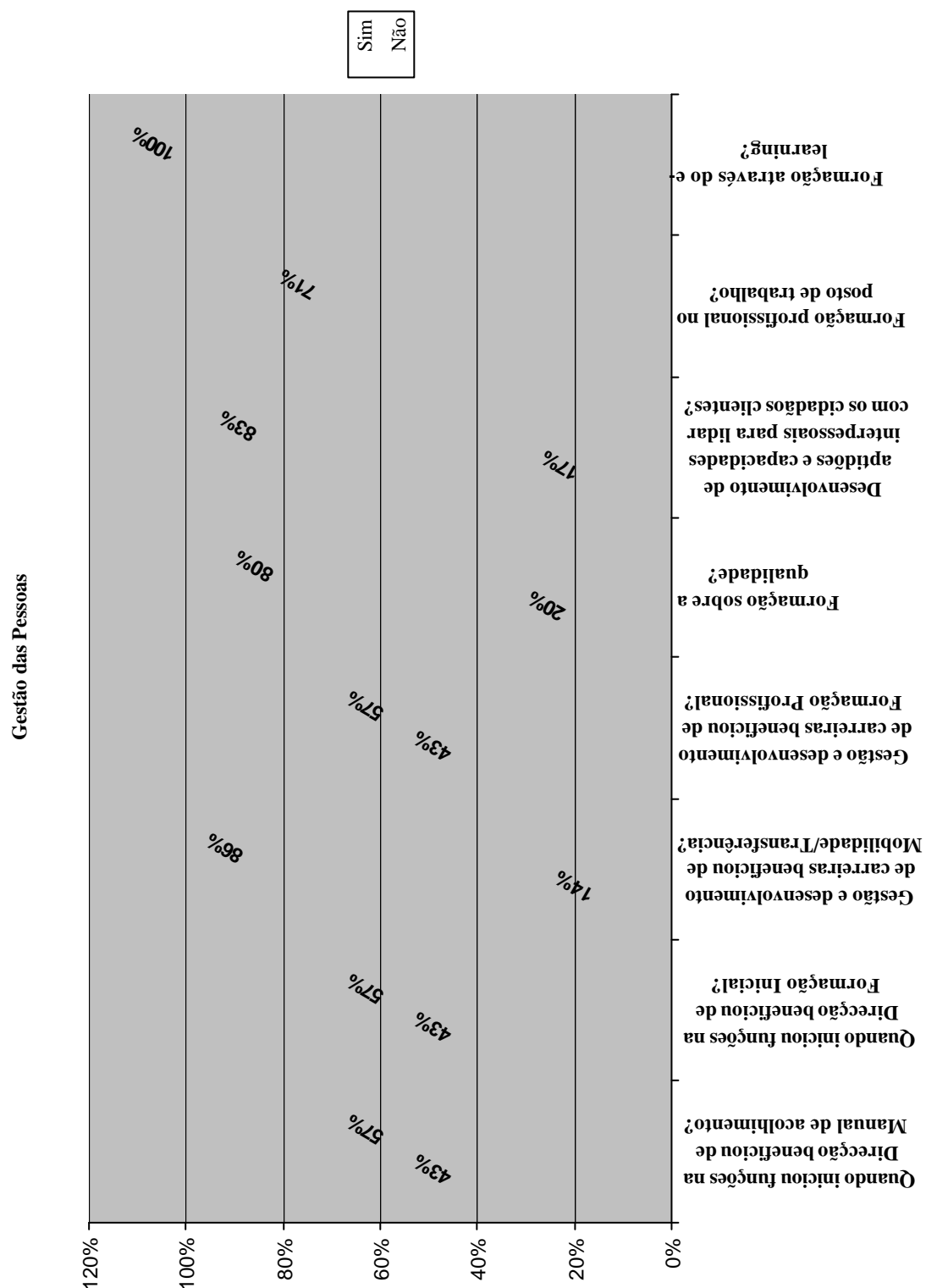
TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO DE PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA





ANEXO I

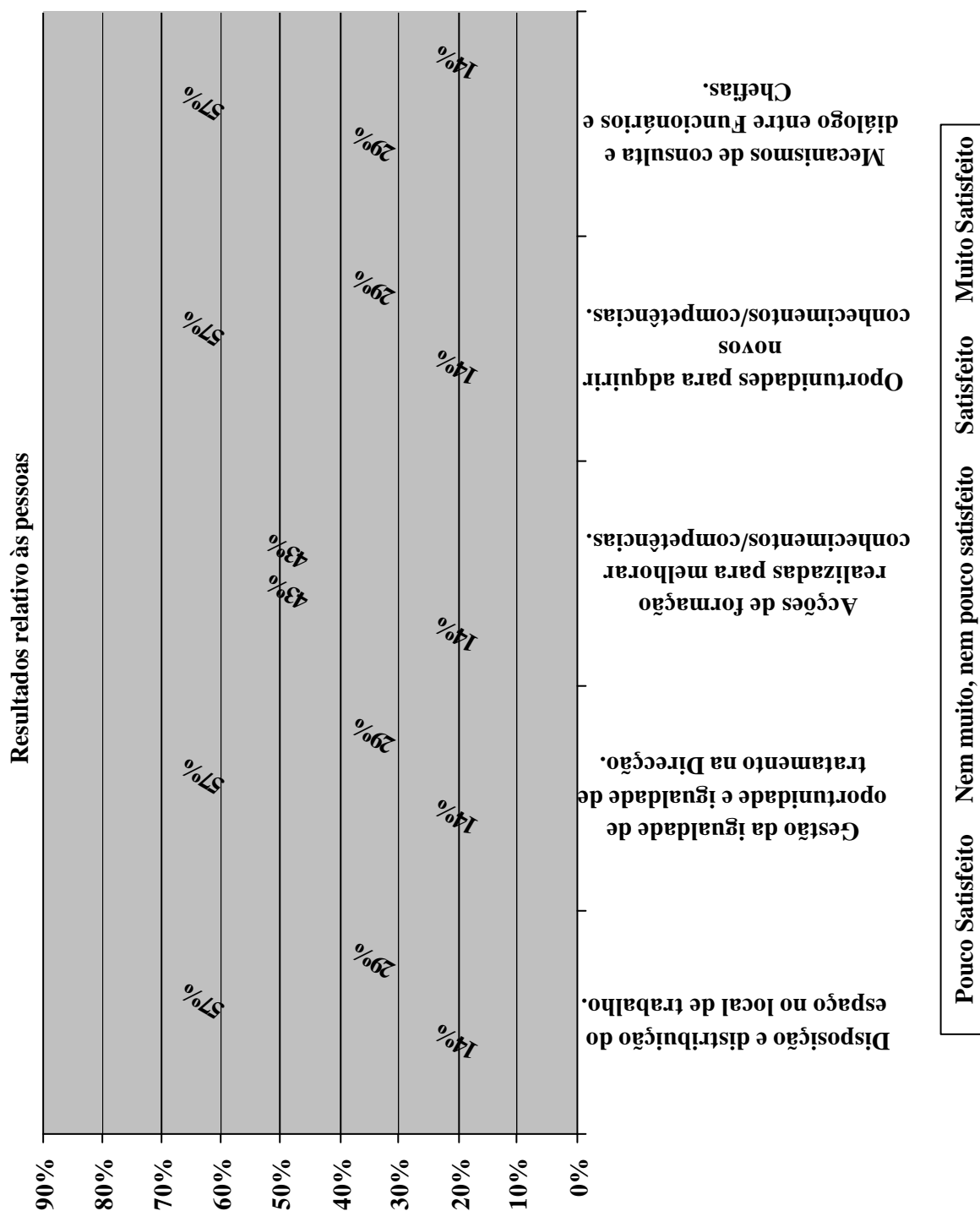
TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DAS PESSOAS





ANEXO J

TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO DE RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS





ANEXO L

ENTREVISTAS EFECTUADAS

Data: 20 de Fevereiro de 2008 (18H20).

Entrevistado MajGen Américo Vilarinho F. Alves

Director da Direcção de Pessoal da Força Aérea

Considerações prévias: Começou-se a entrevista com a explicação do tema da investigação “Implementação de um modelo de Criação de Valor na Força Aérea –CAF (Common Assessment Framework)”

Perguntas

- 1- Considera que existem condições na FAP para implementar um sistema de auto-avaliação da organização?

R: Considero que a FAP sendo uma organização aberta, moderna e transparente está preparada para ser sujeita, também, a esse tipo de avaliação.

- 2- Considera que a estrutura actual ao nível do EMFA e CPESFA é adequada à implementação de um sistema de auto-avaliação?

R: Sim, embora admita que possam ser necessárias pequenas adaptações aqui ou ali.

- 3- Considera que a AA é uma ferramenta válida para a FAP, tendo em conta a introdução do SIADAP 1?

R: Todo o tipo de avaliação, auditoria ou controlo, são benéficos. Permitem detectar eventuais desvios aos objectivos traçados superiormente, bem como aferir quanto às práticas seguidas.

Será um pouco extemporâneo falar, neste momento, em auto-avaliação, mas estamos a caminhar para a introdução do SIADAP 1

- 4- Como é que está pensada a implementação de uma avaliação organizacional?

R: A FAP como Organização séria, idónea e profissional rege-se por parâmetros de competência e de rigor, estando aberta a todos os processos de avaliação que já existem, ou outros, que venham a ser instituídos.

- 5- Em que ferramentas assenta o processo de melhoria e boas práticas na FAP?

R: Fundamentalmente, no elemento humano! Investimos muito na formação das pessoas. Essa formação pretende ser pluridisciplinar, com um grande enfoque na vertente humana, mas valorizando igualmente as competências académicas e técnicas.



Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF(Common Assessment Framework)”

- 6- Qual o Órgão ou órgãos que poderiam vir a ser responsáveis pela implementação e divulgação do sistema de auto-avaliação?

R: Tal como a Força Aérea está estruturada, essa responsabilidade deveria caber à IGFA.